

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, ss. 105–115

Barbara Kożuch

Uniwersytet Jagielloński

Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek

Politechnika Śląska

Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami

Managerial competencies and effectiveness factors in the project management

Abstract: Today's organizations operate in a world of rapid change, globalization and high competition. Their survival and functioning requires innovation and continuous improvement of the range and quality of the offer. The most commonly used tools for this purpose are the project design. Implementation of projects in each case is unique, embedded in certain conditions and often has a wide range of topics, task and resource. Successful implementation of projects requires creation of appropriate conditions for organizational integration and team coordination. The purpose of this article is to identify the key managerial competencies of project managers and examine their impact on project management effectiveness in the context of other success factors. Analysis of domestic and foreign literature and participating observations were the attitude of inference. As a result, the model of interdependence managerial competencies and effectiveness of project management was developed.

Key-words: project management, managerial competencies, project manager, project team, effectiveness.

WSTĘP

Współcześnie przedsiębiorstwa i instytucje publiczne funkcjonują w dynamicznym i niepewnym środowisku. Szybkie tempo zmian organizacyjno-technologicznych i środowiskowych to realia powszednie. Przetrwanie i funkcjonowanie organizacji wymaga innowacyjności i ciągłego doskonalenia zakresu i jakości oferty. Do najczęściej stosowanych narzędzi należą przedsięwzięcia projektowe.

Realizacja projektów stanowi niepowtarzalne wyzwanie, gdyż każdy projekt jest specyficzny, często posiada szerokie spektrum tematyczne, zadaniowe i zasobowe oraz bywa osadzony w określonych uwarunkowaniach. Każdy projekt posiada pierwiastek oryginalności i obejmuje działania dotychczas nierealizowane. Ponadto zespoły projektowe mogą stanowić grupy tymczasowe o charakterze międzywydziałowym, międzyorganizacyjnym, a nawet międzynarodowym. W rezultacie realizacja projektów wymaga od członków zespołów koncentracji na zadaniach szczególnych i dodatkowych, wykonywanych równoległe z działaniami rutynowymi. Z tego względu do skutecznej realizacji projektów niezbędne jest wykreowanie odpowiednich warunków organizacyjnych, integracja i koordynacja działań zespołu.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kluczowych kompetencji menedżerskich kierowników projektów i zbadanie ich wpływu na skuteczność zarządzania projektami w kontekście innych czynników sukcesu. Na podstawie analiz scharakteryzowano podstawowe rodzaje kompetencji menedżerskich w zarządzaniu projektami oraz wpływ tych kompetencji na skuteczność zarządzania projektami. Podstawę wnioskowania stanowiły studia krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz obserwacja uczestnicząca, zarówno z perspektywy kierownika projektów, jak i uczestnika zespołów projektowych.

Zmieniające się kompetencje menedżerskie

Kompetencje stanowią zbiór wyróżniających zasobów i możliwości związanych ze strukturą danej organizacji, wykorzystywanymi technologiami i relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Tworzone są na podstawie procesów organizacyjnego uczenia się i doświadczenia. Odnoszą się one do unikalnych możliwości kierownictwa, ponieważ dotyczą standardów działania i stosowanych metod zarządzania. Obejmują kompetencje organizacyjne i menedżerskie [Abraham i in. 2001, ss. 842–852]. Pierwsze z nich dotyczą czynników organizacyjnych i systemów niezależnych od umiejętności poszczególnych członków dane instytucji. Z kolei kompetencje menedżerskie obejmują umiejętności i wiedzę kadry zarządzającej, a w tym umiejętności rozwiązywania problemów, zarządzania zmianami, innowacjami i zasobami, przywództwo i ciągle doskonalenie organizacji. Koncepcja ta opiera się na znanej i powszechnie cytowanej teorii H. Mintzberga, zgodnie z którą rola menedżerów sprowadza się do utrzymywania kontaktów z innymi osobami, gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i przechowywania informacji, a także dotyczy podejmowania decyzji [Mintzberg 2005].

Wśród podstawowych grup umiejętności menedżerskich wyróżnia się umiejętności techniczne, niezbędne do wykonywania i rozumienia zadań, umiejętności społeczne (interpersonalne) oraz umiejętności koncepcyjne, tj. zdolność do abstrakcyjnego myślenia, diagnozy, analizy i koordynowania wszystkich interesów i działalności organizacji [Mintzberg 2005]. Znaczenie poszczególnych umiejętności menedżerskich zależy od szczebla zarządzania, wielkości organizacji, usytuowania menedżera, a także od uwarunkowań działania. W każdej sytuacji od menedżerów oczekuje się specyficznego działania, profesjonalizmu i elastyczności. Ich rolą jest stworzenie wizji, przekazanie jej innym członkom organizacji i zmobilizowanie ich do realizacji tej wizji. Biorąc pod uwagę specyfikę i niepowtarzalność zarządzania projektami, kompetencje menedżerskie odgrywają podstawową rolę w tym obszarze aktywności organizacji.

Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami

Projekty to niepowtarzalne i złożone przedsięwzięcia. Realizowane są one we wskazanym celu, w wyznaczonych ramach czasowych i przy zaangażowaniu określonych środków. Wymagają udziału wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów, a ich realizowanie stanowi dodatkową aktywność wychodzącą poza ramy codziennej działalności firm i instytucji. Unikatowość i złożoność przedsięwzięć projektowych sprawia, że ich prowadzenie wiąże się z ryzykiem i w każdym przypadku wymaga wdrożenia metod zarządzania dopasowanych do konkretnego projektu [Muller i Turner 2010, ss. 437–448; Haper-Smith i Derry 2012, s. 27; Trocki 2012, ss. 19–22].

Jak wiadomo, celem zarządzania projektami jest osiągnięcie zaplanowanych rezultatów o określonej jakości, w określonym czasie i zgodnie z zaplanowanymi kosztami. W przebiegu projektów najczęściej wyróżnianych jest pięć etapów, do których należą: inicjowanie projektu, planowanie, realizowanie, kontrolowanie i zamykanie [Gryzik i Knapieńska 2012, s. 44]. Poszczególne etapy mogą stanowić rezultat i opierać się na wynikach poprzednich etapów, ale również mogą one przebiegać równolegle.

Specyfika procesu zarządzania projektami wynika z jego kompleksowości, niepewności co do zmian i towarzyszącego mu ryzyka. Co więcej, nie istnieje jedna uniwersalna metoda skutecznego zarządzania projektami. Możliwe jest jednak wskazanie głównych obszarów i grup określających czynniki sukcesu projektów. Próba usystematyzowania tych czynników pozwoliła wyłonić następujące ich grupy [Fortune i White 2006, ss. 53–65; Verburg i in. 2013, ss. 68–79; Westerveld 2003, ss. 411–418; Nicholas i Steyn 2012]:

1. Czynniki organizacyjne projektu: znaczenie, właściwie dobrany zakres i lokalizacja projektu, jasno sprecyzowane cele, zadania i podział odpowiedzialności, szczegółowy i realistyczny plan projektu z zadaniami określonymi czasowo, odpowiedni budżet projektu, czytelne zasady komunikacji i odpowiednie technologie stosowane w tym zakresie, zasoby adekwatne do potrzeb,
2. Środowisko, w którym przebiega projekt: wewnętrzne i zewnętrzne, fizyczne, praktyczne, społeczne, ekonomiczne, prawno-polityczne, technologiczne, wymagania ochrony środowiska, istniejąca konkurencja,
3. Przebieg procesów zarządzania projektami: komunikacja, współpraca, zapewnienie jakości i bezpieczeństwa, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zmianą, planowanie i organizowanie, podejmowanie decyzji, kierowanie, motywowanie, monitorowanie i kontrola,
4. Relacje między członkami zespołu i z odbiorcami projektu: atmosfera pracy, kultura organizacyjna, zaufanie, zaangażowanie, komunikowanie się, zdolności interpersonalne, otwartość i szczerłość, wewnętrzna konkurencja,
5. Potencjał zespołu: umiejętności, zdolności, cechy osobowościowe, postawy, wiedza i doświadczenie, kwalifikacje, odpowiednie przewodzenie i lider zespołu.

Wymienione czynniki sukcesu projektów stanowią listę otwartą. Wpływają one na siebie nawzajem na zasadzie synergii i współtworzą warunki do skutecznego przebiegu procesu zarządzania projektami. O właściwościach danego czynnika decydują kierownicy i osoby odpowiedzialne za przebieg poszczególnych podprocesów w danym projekcie. Z tego względu od tych osób wymagane są odpowiednia wiedza i umiejętności umożliwiające zastosowanie właściwych w danej sytuacji narzędzi i technik zarządzania projektami.

Podstawowe rodzaje kompetencji menedżerskich w zarządzaniu projektami

Rola kierownika projektu sprowadza się przede wszystkim do takiego działania, które umożliwia w założonym czasie i przy wykorzystaniu określonych zasobów osiągnąć cele danego projektu. W tym zakresie odpowiada on za budowę zespołu, integrację pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych organizacji oraz wykonawców zewnętrznych, terminową realizację zadań cząstkowych, a także za budżet projektu. W jego kompetencjach leży stałe monitorowanie realizacji zadań, ich koordynacja i szybkie reagowanie na wszelkie niesprawności.

Kompetencje kierowników projektów obejmują wiedzę (kwalifikacje), umiejętności (zdolności do wykonywania zadań) oraz właściwe cechy osobowości [Geoghegan i Dulewicz 2008, ss. 58–67; Koźuch 2010, ss. 337–345]. Dotyczą takich obszarów, jak [A Guide to the Project Management Body of Knowledge 2008]:

1. Zarządzanie integracją projektu – opracowanie karty i planu zarządzania projektem, realizacja i zarządzanie projektem, monitorowanie i kontrolowanie, zamknięcie projektu lub jednej z jego faz.
2. Zarządzanie zakresem projektu – analiza wymagań, zdefiniowanie, weryfikacja i kontrola zakresu projektu.
3. Zarządzanie czasem w projekcie – zdefiniowanie działań i ich sekwencji, oszacowanie czasu i zasobów niezbędnych do realizacji działań, opracowanie harmonogramu działań i jego kontrola.
4. Zarządzanie kosztami projektu – oszacowanie kosztów, opracowanie i kontrola realizacji budżetu projektu.
5. Zarządzanie jakością w projekcie – przygotowanie planu jakości i kontrola jego wykonania.
6. Zarządzanie zasobami ludzkimi – opracowanie potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, pozyskiwanie wykwalifikowanego personelu według potrzeb, zbudowanie i zarządzanie zespołem projektowym.
7. Zarządzanie komunikacją w projekcie – identyfikacja interesariuszy, opracowanie planu komunikacji, rozpowszechnianie informacji, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, zarządzanie wynikami.
8. Zarządzanie ryzykiem w projekcie – opracowanie planu zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, ilościowa i jakościowa analiza ryzyka, przygotowania działań zapobiegawczych, monitorowanie i kontrola ryzyka.
9. Zarządzanie zamówieniami w projekcie – planowanie, prowadzenie i administrowanie zamówieniami.

Wymienione obszary funkcjonalne kierowników projektów wskazują skalę i wymiar ich zadań. Podkreślają one znaczenie kompetencji menedżerskich w zarządzaniu projektami. Dzięki posiadanym kompetencjom muszą oni sprostać potencjalnym zagrożeniom wewnętrznym i zewnętrznym, wyeliminować słabości samego projektu, a także zespołu projektowego. Próbę usystematyzowania kluczowych kompetencji menedżerskich w odniesieniu do poszczególnych faz procesu zarządzania projektami przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Kluczowe kompetencje menedżerskie w poszczególnych fazach procesu zarządzania projektami

Fazy procesu zarządzania projektami Grupy kompetencji menedżerskich	Inicjowanie	Realizacja	Zamykanie
Techniczne	wiedza z zakresu zarządzania, prawa, finansów, marketingu, systemów informatycznych, <i>Public Relations</i> itp.; wiedza specjalistyczna związana z tematyką projektu	wiedza z zakresu zarządzania, prawa, finansów, marketingu, systemów informatycznych, <i>Public Relations</i> itp.; wiedza specjalistyczna z wiązana z tematyką projektu	wiedza z zakresu zarządzania, prawa, finansów, marketingu, systemów informatycznych, <i>Public Relations</i> itp.; wiedza specjalistyczna związana z tematyką projektu
Organizacyjne	planowanie, prognozowanie, opracowanie strategii działań, harmonogramowanie, ustalanie priorytetów, organizacja sieci komunikacyjnych, przygotowanie ofert, identyfikacja i zastosowanie podprocesów, kontrola założeń, pozyskiwanie i organizowanie zasobów	ustalanie priorytetów, organizowanie pracy zespołowej, delegowanie zadań, zarządzanie czasem, kształtowanie procesów komunikowania się i eliminacja barier w tym zakresie, dobór właściwego stylu kierowania, umiejętność kolegalnego podejmowania decyzji, koordynacja działań i zasobów, organizowanie spotkań, zarządzanie ryzykiem, kontrolowanie	promocja i rozpowszechnienie wyników, kontrola końcowa
Koncepcyjne	przedsiębiorczość, kreatywność, analiza i interpretacja informacji, identyfikacja potrzeb projektowych, projektowanie, innowacyjność, samoorganizacja	rozwiązywanie problemów, umiejętność analizy i syntezy informacji, twórcze myślenie, elastyczność działań, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianami, publiczna prezentacja wyników częściowych, samoorganizacja, samoocena, obiektywizm	samoorganizacja, samoocena, implementacja wyników
Społeczne	otwartość, kreowanie przejrzystości w procesie komunikowania się, zdefiniowanie ról i odpowiedzialności, jasne komunikowanie oczekiwań, budowa atmosfery zaufania pomiędzy członkami zespołu projektowego, autoprezentacja, umiejętność zdobywania zaufania	tworzenie korzystnego klimatu pracy, kształtowanie zdrowych i etycznych stosunków w zespole projektowym, analiza sytuacyjna, pomoc w realizacji zadań projektowych, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie różnorodnością kulturową, zarządzanie stresem, negocjowanie, interweniowanie w koniecznych przypadkach, wsparcie i motywowanie, angażowanie, pielęgnowanie zaufania w zespole, krytyczna ocena, zarządzanie wynikami częściowymi	publiczna prezentacja wyników, autoprezentacja, zarządzanie wynikami

Źródło: opracowano na podstawie Crawford 2005, ss. 7–16; Hwang i Ng 2013, ss. 274–275; Kożuch 2011; Musioł-Urbańczyk 2010, ss. 93–108; Musioł-Urbańczyk 2009.

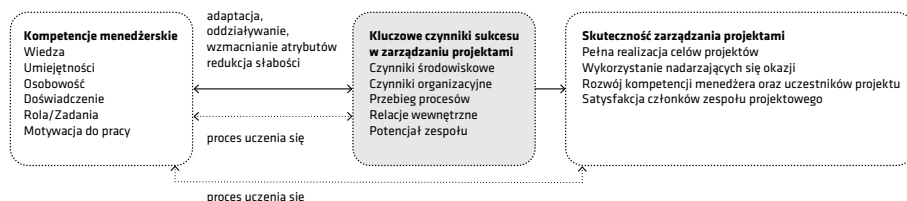
Kompetencje techniczne obejmują wiedzę z zakresu zarządzania projektami, a także wiedzę specyficzną, dotyczącą obszaru badawczego danego projektu. Umiejętności koncepcyjne umożliwiają stworzenie zamysłu i zainicjowanie projektu, a kompetencje organizacyjne pozwalają na jego przygotowanie i zrealizowanie. Dotychczasowe badania wskazują jednak, że największy udział w grupie kluczowych kompetencji kierowników projektu mają kompetencje społeczne, a następnie kompetencje profesjonalne, osobiste i biznesowe [Musioł-Urbańczyk 2010, s. 107; Anantatmula 2010, ss. 13–23; Muller i Turner 2010, ss. 437–448]. Kompetencje społeczne obejmują kształtowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Umożliwiają niezakłócony przebieg procesu zarządzania projektami. Jednakże tylko przy współlistnieniu wszystkich grup kompetencji menedżerskich możliwe jest odniesienie sukcesu w zarządzaniu projektami.

Kompetencje menedżerskie a skuteczność zarządzania projektami

Kompetencje menedżerskie stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesów zarządzania projektami, ale również pozwalają wykorzystać pozostałe z tych czynników. Umożliwiają one elastyczne działanie i dostosowywanie się do zmiennego środowiska. Dzięki aspektom społecznym kompetencje menedżerskie oddziałują na relacje wewnętrzne i potencjał zespołu projektowego. Wpływają również na czynniki organizacyjne, gdyż kierownicy są odpowiedzialni za proces planowania i przygotowania projektów, a w trakcie ich przebiegu – w przypadku wystąpienia zmian – wykorzystują oni umiejętności techniczne i koncepcyjne w celu dostosowania procesów do określonych sytuacji.

Przeprowadzone rozważania pozwalają na identyfikację współzależności pomiędzy kompetencjami menedżerskimi, kluczowymi czynnikami sukcesu i wykorzystywanym instrumentarium zarządzania a skutecznością zarządzania projektami (Rysunek 1).

Rysunek 1. Model współzależności kompetencji menedżerskich i skuteczności zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony model współzależności kompetencji menedżerskich i skuteczności zarządzania projektami wskazuje, że kompetencje te, poprzez umiejętne wykorzystanie instrumentarium zarządzania (koordynowanie, komunikowanie się, motywowanie, monitoring i kontrola, zarządzanie wiedzą, ryzykiem, technologią itd.), pozwalają wybrać te czynniki sukcesu, na których chce się skoncentrować menedżer. W rezultacie potwierdza on swoje kompetencje lub zdobywa nowe w procesie uczenia się. Ponadto z perspektywy skuteczności zarządzania projektami najważniejsze jest zapewnienie korzyści wszystkim interesariuszom danego projektu – organizacji będącej właścicielem projektu, menedżerowi i członkom jego zespołu. Korzyści z realizacji projektu mają charakter bezpośredni i pośredni. Zakończenie projektu z sukcesem i osiągnięcie zamierzonych celów stanowią korzyści bezpośrednie. Z kolei do korzyści pośrednich należy przede wszystkim rozwój organizacji, satysfakcja i wzrost kompetencji zarówno menedżerów, jak i uczestników projektu.

Podsumowanie

Zarządzanie projektami jest unikatowym i złożonym przedsięwzięciem polegającym na podejmowaniu decyzji związanych z realizacją zadań projektowych usytuowanych w określonym środowisku operacyjnym. Wynika to z tego, że w środowisku zmiennym, niepewnym i z powodu konieczności podjęcia szybkich decyzji i działań, atrybuty techniczno-organizacyjne stanowią czynnik konieczny, ale niewystarczający do sprostania pojawiającym się zagrożeniom. Z kolei o ukierunkowaniu pracy i relacjach zachodzących w zespole projektowym decydują kompetencje menedżerskie. Kompetencje te stanowią również podstawowy czynnik oddziałujący w istotny sposób na aspekty techniczne i organizacyjne w procesie zarządzania projektami. Obejmują one zarówno wiedzę techniczną, odnoszącą się do zakresu projektu, jak i umiejętności organizacyjne (np. prognozowanie i zarządzanie czasem) i społeczne (rozwiązywanie konfliktów, motywowanie). Jak przedstawiono na opracowanym modelu współzależności kompetencji menedżerskich i skuteczności zarządzania projektami, kompetencje te wpływają na koncentrowanie się konkretnych kluczowych czynnikach sukcesu projektu, by doprowadzić do osiągnięcia wiązki celów projektu. W rezultacie kompleksowe oddziaływanie kompetencji menedżerskich sprawia, że stanowią one podstawowy warunek skutecznego zarządzania projektami.

Przeprowadzone rozważania pozwalają stwierdzić, że najważniejszą rolę menedżera w analizowanym zakresie jest właściwe diagnozowanie, przewidywanie i reagowanie w przypadku wystąpienia nieoczekiwanych trudnień,

ograniczeń i zmian w odniesieniu do specyficznych uwarunkowań funkcjonowania i kluczowych czynników sukcesu danego projektu na podstawie profesjonalnych umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy. Ważne jest także wykorzystywanie nadarzających się okazji, jeśli mieści się to w ramach projektu, tak merytorycznych, jak i finansowych i czasowych. Kompetencje te warunkują elastyczne kierowanie projektem i dostosowanie jego przebiegu do bieżących potrzeb.

BIBLIOGRAFIA

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2008), *PMBOK® Guide, Fourth Edition, An American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008*, Project Management Institute, Newtown Square.

Abraham S.E., Karns L.A., Shaw K., Mena M.A. (2001), *Managerial competencies and the managerial performance appraisal process*, "Journal of Management Development", Vol. 20 Issue 10.

Anantatmula V.S. (2010), *Project manager leadership role in improving project performance*, "Engineering Management Journal", Vol. 22, No. 1.

Crawford L. (2005), *Senior management perceptions of project management competence*, "International Journal of Project Management", Vol. 23.

Fortune J., White D. (2006), *Framing of project critical success factors by a systems model*, "International Journal of Project Management", Vol. 24, pp. 53–65.

Geoghegan L., Dulewicz V. (2008), *Do project managers' leadership competencies contribute to project success?*, "Project Management Journal", Vol. 39.

Gryzik A., Knapieńska A. (2012), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi w sektorze nauki*, Ośrodek Przetwarzania Informacji – Instytut Badawczy, Warszawa.

Haper-Smith P., Derry S. (2012), *Zarządzanie projektami*, MT Biznes, Warszawa.

Hwang B.G., Ng W.J. (2013), *Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges*, "International Journal of Project Management", Vol. 31, Issue 2.

Kożuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.

Kożuch B. (2010), *Kompetencje menedżerów organizacji publicznych: teoria a praktyka zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 156.

Mintzberg H. (2005), *Przywództwo*, Helion, Gliwice.

Muller R., Turner R. (2010), *Leadership competency profiles of successful project managers*, "International Journal of Project Management", Vol. 28.

Musiół-Urbańczyk A. (2010), *Kluczowe kompetencje kierownika projektu*, "Kwartalnik Naukowy: Organizacja i Zarządzanie", Nr 2(10), Gliwice.

Musiół-Urbańczyk A. (2009), *Procedura badania kompetencji kierownika projektu* [w:] A. Karbownik (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Nicholas J.M., Steyn H. (2012), *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Trocki M. (red.) (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.

Verburg R.M., Bosch-Sijtsema P., Vartiainen M. (2013), *Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings*, "International Journal of Project Management", Vol. 31.

Westerveld E. (2003), *The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors*, "International Journal of Project Management", Vol. 21.